

Vilhelmiina Rämä

LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN CASE-YRITYKSELLE

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

2019

LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN CASE-YRITYKSELLE

Rämä, Vilhelmiina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Toukokuu 2019
Sivumäärä: 42
Liitteitä: 0

Asiasanat: laadunhallinta, laatujärjestelmä, ISO 9001

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa toimiva ja helppokäyttöinen laatujärjestelmä yritykselle, jotta yritys voi sitä myöhemmin ylläpitää ja kehittää. Työn tarkoituksena on selvittää yrityksen nykytila ja tavoitteet ja dokumentoida sen toiminta. Projekti toteutettiin syksyn 2018 ja kevään 2019 välisenä aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin kahta pääkäsitettä: laadunhallintaa ja laatujärjestelmää. Kummankin pääkäsitteen alla on muutamia alakäsitteitä, jotka liittyvät olennaisesti näihin käsitteisiin.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, koska toimeksiantajalle laadittiin laadunhallintajärjestelmä. Empiriaosuuteen kirjoitettiin laatujärjestelmän rakentamisesta ja se käsitti kaikki ne osa-alueet, jotka standardikin edellyttää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja ja palaveriteita, joissa yrityksen toimintaa ja prosesseja pohdittiin yhdessä. Työn projektikysymyksiin saatiin vastaukset niin teoriapuolelta kuin empiiristäkin.

Laatujärjestelmä toteutettiin verkossa toimivaan järjestelmään, jonka tarjosi ulkoinen laatukonsultti. Yrityksen prosessit määriteltiin ja kuvattiin, laatupolitiikka ja -tavoitteet kirjattiin, vastuut ja valtuudet määriteltiin, riskejä arvioitiin ja analysoitiin, poikkeamien käsittelylle tehtiin suunnitelma, yrityksessä käytettävät mittarit määriteltiin ja sisäiset auditoinnit sekä johdon katselmus toteutettiin.

Ulkoisen auditoinnin toteutti ulkoinen auditoija ja laatujärjestelmästä löytyi yksi poikkeama, joka myöhemmin korjattiin. Kyseessä oli työturvallisuuteen liittyvien riskien arviointi, joka toteutettiin auditoinnin jälkeen vielä erillisillä lomakkeilla.

IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR A CASE-COMPANY

Rämä, Vilhelmiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

May 2019

Number of pages: 42

Appendices: 0

Keywords: quality management, quality management system, ISO 9001

The objective of this thesis was to implement a workable and simple quality management system for the company so that the company can maintain and develop it later. The purpose of this thesis is to find out the present state and goals of the company and to document its action. The project took place between autumn 2018 and spring 2019.

Two main concepts were discussed in the theoretical part of the thesis: quality management and quality management system. There are some hyponyms under both concepts that are essentially related to these concepts.

The thesis was accomplished as a functional thesis because a quality management system was composed for the client. The empirical part was about implementing a quality system and it included all the fields that are required by the standard. The research methods were interviews and meetings, where the company's activities and processes were discussed together. Answers to the thesis's project questions were received from both the theoretical and empirical parts.

The quality system was implemented in an online system provided by an external quality consultant. The processes of the company were defined and described, quality policies and objectives were documented, responsibilities and powers were defined, risks were assessed and analyzed, a plan for dealing deviations was made, the measures that are used in the company were defined and internal audits and management reviews were accomplished.

The external audit was accomplished by an external auditor and there was one deviation from the quality management system which was later corrected. This was an assessment of the risks concerning to work safety, which was accomplished on separate forms after the audit.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
2.1	Tarkoitus ja tavoite	6
2.2	Käsitteellinen viitekehys	8
2.3	Case-yritys	9
3	LAADUNHALLINTA.....	9
3.1	Määritelmä	9
3.2	Laadunhallinnan periaatteet	12
3.2.1	Asiakaskeskeisyys	12
3.2.2	Johtajuus	13
3.2.3	Ihmisten täysipainoinen osallistuminen	13
3.2.4	Prosessimainen toimintamalli.....	14
3.2.5	Parantaminen	15
3.2.6	Näyttöön perustuva päätöksenteko.....	15
3.2.7	Suhteiden hallinta	16
3.3	Laatujohtaminen	16
4	LAATUJÄRJESTELMÄ	18
4.1	Laatujärjestelmän määritelmä ja tavoitteet	18
4.2	Laatujärjestelmän rakenne	19
4.3	Riskien hallinta	21
4.4	ISO 9001-standardi	21
5	LAATUJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAMINEN CASE-YRITYKSELLE.....	22
5.1	Toimintaympäristö.....	23
5.2	Johtajuus	27
5.3	Suunnittelu	29
5.4	Tukitoiminnot	30
5.5	Toiminta.....	32
5.6	Suorituskyvyn arviointi.....	34
5.7	Parantaminen.....	36
6	JATKOTOIMENPITEET	38
6.1	Auditointi	38
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	39
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
7	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe oli Laatu järjestelmän rakentaminen Case-yritykselle. Työssä puhutaan Case-yrityksestä, sillä yritys haluaa pysyä nimettömänä.

Opinnäytetyötä lähdettiin toteuttamaan, kun Case-yritykseltä tuli pyyntö rakentaa heille oma laadunhallintajärjestelmä. Heillä on ollut tarkoituksena toteuttaa laatu järjestelmä jo pitkän aikaa, joten myös aihe on ajankohtainen. Laatu järjestelmistä on yrityksille paljon hyötyä ja usein asiakkaat tai toimittajat vaativatkin standardin mukaista laatua.

Opinnäytetyö alkaa työn tarkoituksen ja tavoitteiden määrittämisellä, käsitteellisellä viitekehyksellä sekä lyhyellä Case-yrityksen esittelyllä. Tämän jälkeen työssä käsitellään työn teoriaa, johon kuuluu kaksi pääkäsitettä, laadunhallinta sekä laatu järjestelmä. Näitä käsitellään luvuissa 3 ja 4. Sen jälkeen siirrytään empiriaosaan, joka on luku 5 Laatu järjestelmän toteuttaminen Case-yritykselle. Aivan loppuksi käsitellään vielä työn jatkotoimenpiteitä sekä omaa pohdintaa projektista.

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, koska yritykselle tulee käyttöönsä valmis laatu järjestelmä. Projektia toteutettiin samanaikaisesti opinnäytetyön kirjoittamisen kanssa. Empiriaosuus sisältää laatu järjestelmän rakentamisen toteuttamista, jota kuvattiin vaihe vaiheelta.

2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aihe löydettiin, kun Case-yritys ilmoitti tarpeestaan rakentaa oma laadunhallintajärjestelmä. Aihe vaikutti mielenkiintoiselta ja erilaiselta, joten halusin ryhtyä tähän projektiin. Työlläni on toimeksiantaja, joten projekti tehdään juuri heille.

Projekti on tarpeellinen, sillä yrityksellä on ollut laatujärjestelmän rakentaminen jo pitkään mielessä, mutta työn laajuuden vuoksi se on jäänyt toteuttamatta. Työ tehdään, koska yritys tarvitsee itselleen laadunhallintajärjestelmää. Heillä ei ennestään ole näin kattavaa dokumentoitua tietoa yrityksen toiminnasta, ja koska yritys kehittyy koko ajan eteenpäin, on tämä projektille juuri oikea aika. Toimeksiantaja hyötyy työstä, sillä valmis laatujärjestelmä tulee heidän käyttöönsä.

Yritys ei hyödy pelkästään valmiista työstä, vaan koko tämän projektin aikana tulevasta taustatyöstä ja palavereista, joissa käsitellään niin yrityksen nykytilaa kuin tuleviakin suunnitelmia. Työn tarkoituksena on selvittää yrityksen nykytila ja tavoitteet sekä dokumentoida yrityksen toiminta, jotta laatujärjestelmä voidaan rakentaa.

Valmiista opinnäytetyön raportista voi mahdollisesti olla hyötyä myös muille yrityksille, erityisesti vastaavanlaisille yrityksille. He voivat saada esimerkiksi inspiraatiota tai tietoa laatujärjestelmän rakentamista, joka voi auttaa heitä. Toki, koska laatujärjestelmä rakennetaan toimeksiantajalle, tulee se olemaan yksilöity heille, joten eniten työstä hyötyy nimenomaan toimeksiantaja.

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa yritykselle selkeä, helposti ymmärrettävä ja toimiva laatujärjestelmä, jotta yritys voi myöhemmin tätä valmista laatujärjestelmää käyttää ja ylläpitää. Näin ollen työn lopputuloksena on laadunhallintajärjestelmä, joka noudattaa ISO 9001-standardin vaatimuksia, jolloin järjestelmä voidaan tulevaisuudessa myös auditoida ja sille voidaan hakea sertifikaattia.

Työssä pyritään löytämään vastaukset seuraaville projektikysymyksille:

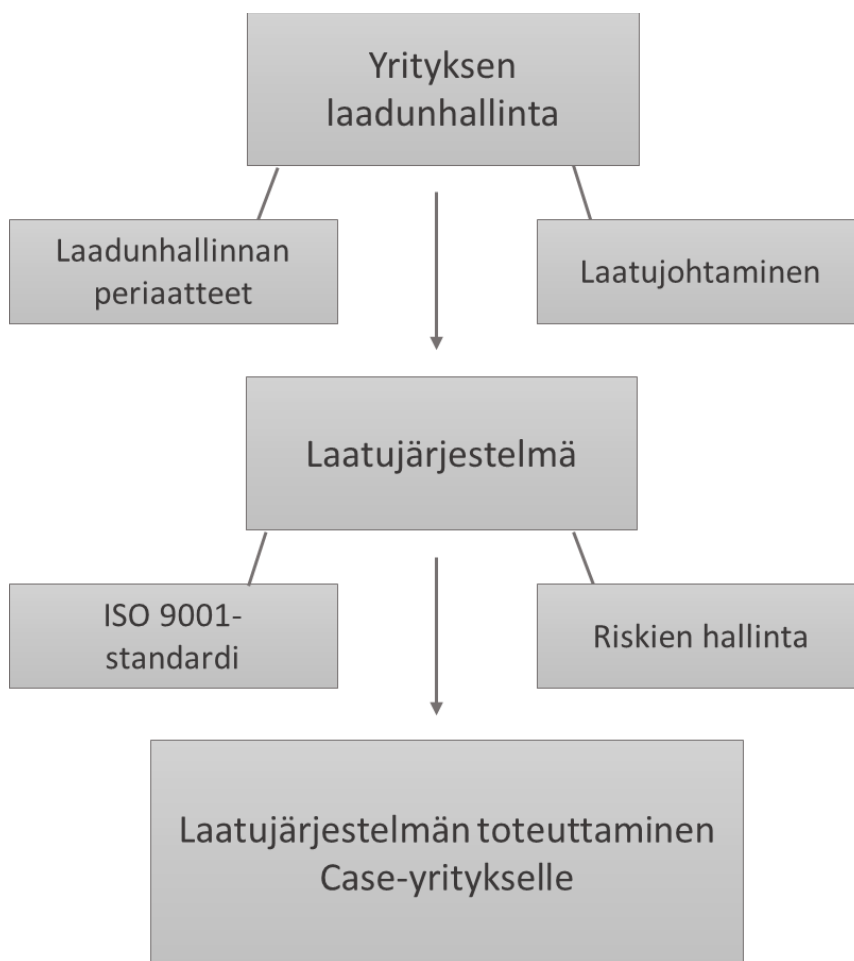
- Mikä on laatujärjestelmä?
- Mitä tarkoitetaan kokonaisvaltaisella laadunhallinnalla?
- Mitä kaikkea tulisi huomioida, kun rakennetaan laatujärjestelmää?
- Miten laatujärjestelmä toimii ja miten se auttaa kehittämään yrityksen toimintaa?
- Millainen laatujärjestelmän rakenne on ja millaisia vaatimuksia ISO 9001-standardi edellyttää?

Projektitehtäviin kuuluu yrityksen perustietojen kuvaaminen, prosessien tunnistaminen ja määrittäminen, koko toiminnan kuvaaminen, riskien analysointi ja sisäiset auditoinnit. Tietoa kerätään palaverista, joissa asioita pohditaan yhdessä johdon kanssa. ISO 9001-standardin vaatimusten sekä ulkopuolisen laatuconsultin avulla saadaan rakennettua yritykselle toimiva laadunhallintajärjestelmä.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä rakennan itse yritykselle laatujärjestelmän. Projekti on laaja ja siinä tarvitaan kaikki se tieto, mikä on saavutettavissa. Siksi haastattelujen sekä palaverien merkitys projektissa on suuri. Tutkimusmenetelmänä käytetään juuri palaveria ja haastatteluja, joita käydään yrityksen johdon kanssa. Laatujärjestelmä rakennetaan yrityksen hankkiman ulkoisen konsultin toimintajärjestelmään, jossa laatujärjestelmän eri vaiheet ovat helposti luettavissa.

Työ rajataan siten, että se tulee juuri toimeksiantajalle, vaikka siitä voi olla hyötyä myös muille yrityksille. Ensisijaisesti kuitenkin työ tehdään toimeksiantajalle, joten se tulee olemaan yksilöity heille. Projektiin kuuluva soveltamisala on laadunhallintajärjestelmä eli tästä työstä jätetään pois ympäristöjärjestelmä ja työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä. Työstä on rajattu pois myös sertifiointi, sillä sertifikaatin saamiseen voi mennä aikaa.

2.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: Laatujärjestelmän rakentaminen Case-yritykselle.

Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyö käsiteviitekehyyksen avulla. Kuvioista näkee pääkäsitteet sekä se, miten opinnäytetyössä edetään. Laadunhallinta on yksi pääkäsitteistä ja sen alle lukeutuu alakäsitteet laadunhallinnan periaatteet sekä laatujohtaminen. Yrityksen laadunhallintaa seuraa laatujärjestelmä ja laatujärjestelmän alakäsitteeksi muodostuvat ISO 9001-standardi sekä riskien hallinta. Nämä edeltävät termit käsittävät opinnäytetyön teoriaosaa ja jokainen käsite avataan opinnäytetyössä. Työn empiriaosuus alkaa laatujärjestelmän rakentamisesta Case-yritykselle. Laatujärjestelmän toteuttamiseen sisältyy olennaisesti teoriaosiossa käsitellyt asiat, joten opinnäytetyön teoriaosa tukee vahvasti empiriaosaa.

2.3 Case-yritys

Yritys haluaa pysyä nimettömänä, joten yrityksestä puhutaan vain Case-yrityksenä. Yritys kuuluu muovituoteteollisuuden toimialaan ja se sijaitsee Satakunnassa. Case-yritys on kooltaan pieni, sillä siellä työskentelee alle 10 henkilöä yrityksen johto mukaan lukien. Koska yrityksen nimeä ei mainita, käsitellään asioita enemmän yleisesti kuin yksityiskohtaisemmin, jotta tunnistettavuudelta vältyttäisiin. Eli toisin sanoen kaikki yksityiskohtaiset tiedot käsitellään salassa ja esimerkiksi valmista yritykselle rakennettua laatujärjestelmää ei tulla julkaisemaan. Empiriaosuuteen tulevat ne käytännön asiat, joita voidaan käsitellä ilman tunnistettavuutta.

3 LAADUNHALLINTA

3.1 Määritelmä

Laatu tarkoittaa eri tilanteissa ja eri ihmisille hieman erilaisia asioita ja sillä on usein monia eri merkityksiä. Laatu voi liittyä esimerkiksi niin odotuksiin kuin tuotteen ja toimintaan. Yleisesti laadulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden tarpeet täytetään sellaisella tavalla, joka on yrityksen kannalta mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Kun laadusta puhutaan toiminnan yhteydessä, se tarkoittaa yleensä pyrkimystä erinomaisuuteen ja esimerkiksi teollisuuden yrityksessä tämä näkyy siten, että tarkoituksena on huolehtia virheettömyydestä, asiakastyytyväisyydestä ja tehokkuudesta. (Lecklin & Laine 2009, 15-16; Lecklin 2006, 18.)

Virheettömyys ja ainakin virheiden huomattava vähentäminen on yksi tärkeimpiä laadunvalvonnan osatekijöitä erityisesti teollisuuden alalla. Virheettömyys ei kuitenkaan ole mikään ainoa vaihtoehto, sillä kaikesta huolimatta virheitä voi aina tapahtua. Tärkeää on oppia niistä virheistä, joita on tapahtunut ja ennaltaehkäistä niitä, jotka voivat tulevaisuudessa tapahtua. Siksi ihmisiä on kannustettava kokeilemaan uusiakin asioita ja otettava myös hallittuja riskejä. Riskien hallinta kuuluukin olennaisena osana

laadunhallintaan ja siihen perehdytään tässä opinnäytetyössä vielä myöhemmin. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

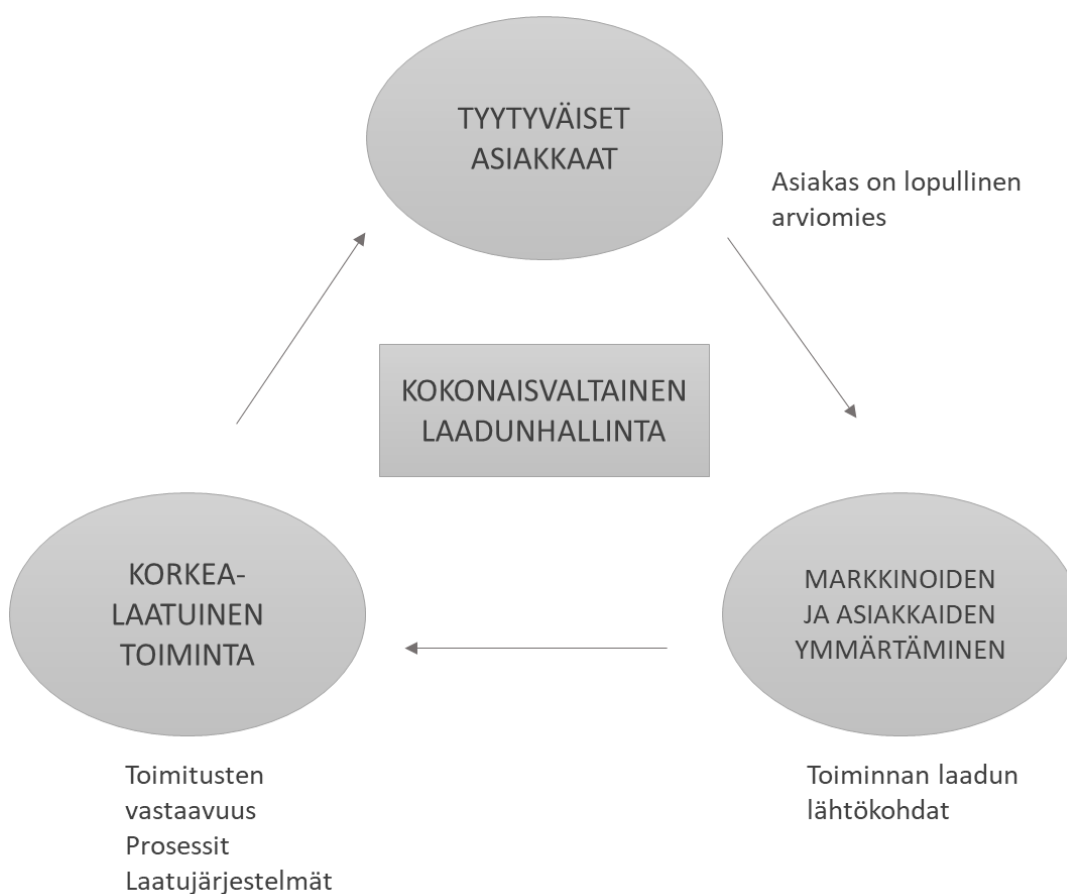
Asiakastyytyväisyyteen on myös panostettava, sillä asiakkaat ovat laadun lopullisia arvioijia. Asiakaspalaute auttaa yritystä parantamaan toimintaansa, joten kaikenlainen palaute on aina tarpeen. Laatua verrataan juuri asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Mikäli asiakas on tyytyväinen tuotteisiin tai palveluihin mitä hän on saanut, tarkoittaa tämä yksinkertaisimmillaan sitä, että yrityksen toiminta on laadukasta. (Lecklin & Laine 2009, 18; Lecklin 2006, 18.)

Tehokkuus taas ilmenee siten, että toiminta on sujuvaa ja turhat työvaiheet pyritään karsimaan. Erityisesti taloudellinen tehokkuus kuvaa osuvasti laadun määritelmää. Koko toimintaketjun kustannuksia olisi syytä arvioida ja vertailla erilaisia vaihtoehtoja, jolloin saataisiin toiminnasta mahdollisimman kustannustehokasta. Yrityksen on tiedettävä tarkkaan mikä on yrityksen itsensä hoitamaa ydintoimintaa ja mikä olisi ulkoistettavaa toimintaa. (Lecklin & Laine 2009, 19.)

Laadunhallinta tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden laadun ylläpitoa ja hallintaa. Kun yritykset keskittyvät kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan, ne parantavat niin tuotteidensa ja palveluidensa laatua kuin omaa tehokkuuttaan, tuottavuuttaan ja asiakaspalvelun tasoaan. Yritykset, joilla on toimiva laadunhallinta, pystyvät lisäämään merkittävästi myös markkinaosuuttaan. Laadunhallinnalla pyritään lisäämään joustavuutta, vähentämään virheitä sekä pitämään työntekijät ja asiakkaat tyytyväisinä. (Logistiikan Maailman www-sivut 2019.)

Laadunvarmistuksen tavoitteena on saada yritys sekä sen sidosryhmät luottamaan siihen, että laadunhallintaan liittyvät tavoitteet toteutuvat. Hyvä laadunhallinta tukee yrityksen toimintaa ja antaa hahmotuksen kokonaisuudelle ja toimintaympäristölle. Mikäli laadunhallinta on kunnossa, moni osa-alue yrityksessä paranee. Muun muassa sidosryhmien luottamus lisääntyy, prosessien tunnistaminen ja dokumentointi auttaa löytämään ongelmakohdat nopeammin sekä useimmiten työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio paranee. (Lepistö 2017, 86.)

Mittaaminen on yksi erittäin oleellinen, mutta hyvinkin haasteellinen osa laadunhallintaa. Jotta laadunhallintaa pystytään kehittämään, on yrityksen päätettävä mitä asioita voidaan ja halutaan mitata ja millaisia laatutavoitteita yritys haluaa asettaa. Mittareiden tarkoitus on auttaa ymmärtämään yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden toiminta. Ne toimivat päätöksenteon ja toiminnanohjauksen tukena ja ilman mitään mittareita, yrityksen toiminta voi heiketä, sillä päätöksenteosta voi tulla näin ollen perusteetonta. (Lepistö 2017, 86.)



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2006, 19.)

Kuviossa 2 ilmenee selkeästi kokonaisvaltaisen laadunhallinnan merkitys. Laatuajattelun lähtökohtana ovat asiakkaat, sillä kuten aiemmin jo todettiin, laatua verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakkaat ovat laadun lopullisia arvioijia, eli jos he ovat tyytyväisiä, on toiminta laadukasta. Markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa siten, että toimitusten vastaavuus saavutetaan. Prosessit ja laatujärjestelmät tukevat korkealaatuista toimintaa ja näin asiakastyytyväisyys on saavutettu. (Lecklin 2006, 18.)

3.2 Laadunhallinnan periaatteet

Laadunhallinnalla on useita eri periaatteita, jotka ovat määrätty ISO 9001-standardissa. Periaatteita on nykyään seitsemän ja ne ovat:

- asiakaskeskeisyys,
- johtajuus,
- ihmisten täysipainoinen osallistuminen,
- prosessimainen toimintamalli,
- parantaminen,
- näyttöön perustuva päätöksenteko
- sekä suhteiden hallinta.

Näiden periaatteiden avulla voidaan parantaa yrityksen toimintaa, sillä ne ohjaavat yrityksen laadunhallintaa oikeaan suuntaan. Periaatteiden avulla yritys ymmärtää laadunhallintaa paremmin ja osaa näin ollen tehdä oikeat asiat. Nämä periaatteet antavat tarkoitukset ISO 9001-standardin vaatimuksille, joten ne ovat siitä syystä tärkeä ymmärtää. (Hoyle 2007, 24-25; Nutburn 2018; SFS-EN ISO 9001, 6.)

3.2.1 Asiakaskeskeisyys

Laadunhallinnassa tärkeintä on asiakaskeskeisyys, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden tarpeet huomioidaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tulisi ymmärtää asiakasta kaikin tavoin ja keskittyä siihen mitä asiakkaat haluavat. Laadunhallinnalla pyritään kasvattamaan asiakkaan arvoa eri vuorovaikutustilanteilla, asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, yrityksen mainetta, asiakasmäärää sekä tietysti yrityksen tuottoja ja markkinaosuutta. (Nutburn 2018; Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Yritys menestyy, kun asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien luottamus saavutetaan ja säilytetään. Yritykselle on tärkeää ymmärtää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet, sillä ne auttavat yritystä jatkuvaan menestymiseen. Yrityksen jokaisen työntekijän on ajateltava asiakaskeskeisesti, se ei ole vain myyntihenkilöstön tai

johdon asia, vaan koko henkilökunnan. (Hoyle 2007, 26; Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Kun asiakaskeskeisyyttä edistetään, saadaan siitä monipuolisesti erilaisia hyötyjä. Tärkeimpiä hyötyjä ovat muun muassa parempi asiakastyytyväisyys -ja uskollisuus, parempi maine yritykselle, kasvava asiakaskunta ja suuremmat tuotot sekä markkinaosuus. (SFS-EN ISO 9000, 8.)

3.2.2 Johtajuus

Onnistunut johtajuus on tärkeää yritykselle, sillä johto määrittelee tarkoituksen ja suunnan mitä kohti yrityksen on tarkoitus kulkea. Jotta yritys saavuttaisi laatutavoitteen, on johdon luotava sellaiset olosuhteet, että se ylipäätään on mahdollista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yritykseen kuuluvat henkilöt osallistuvat täysipainoisesti laatutavoitteiden saavuttamiseen. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Jos yrityksellä ei ole selkeää ja vahvaa johtajuutta, yritys ei yksinkertaisesti toimi kovinkaan kauan. Siksi johtajuus on erittäin tärkeä osa laadunhallintaa, koska ilman hyvää johtamista ei myöskään laadunhallinta voi olla onnistunutta. Mikäli johtajuus on yrityksellä kunnossa, pystytään saavuttamaan laatutavoitteet tehokkaammin, järjestelmään prosesseja paremmin sekä saamaan yrityksen viestintä muutenkin hyvälle tasolle. (Nutburn 2018; Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

3.2.3 Ihmisten täysipainoinen osallistuminen

Siinä missä johtajuus on tärkeää yrityksessä, on myös alaisten täysipainoinen osallistuminen merkittävässä roolissa yrityksen toiminnassa. Kaikkia organisaatioon kuuluvia ihmisiä on kunnioitettava heidän tasostaan riippumatta sekä saada heidät muutenkin osallistumaan yrityksen kehitykseen. Näin ollen yritystä voidaan johtaa vaikuttavasti ja tehokkaasti, kun kaikki ihmiset on huomioitu. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet kehittyä, kun kaikilla ihmisillä on tarvittavat pätevyudet sekä mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Ihmisten täysipainoista osallistumista voidaan tukea erilaisin toimin, muun muassa antamalla tunnustusta heidän työstään, lisäämällä pätevyyttä sekä antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa eri asioihin. Kaikkien organisaatioon kuuluvien ihmisten osallistumisella yrityksen toimintaan on monia eri vaikutuksia. Kun kaikki ymmärtävät yrityksen omat laatutavoitteet, on heillä myös suurempi motivaatio saavuttaa ne, näin ollen he ovat myös tyytyväisempiä ja yhteistyö lisääntyy. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Yrityksen koko henkilöstön osallistuminen mahdollistaa riittävien henkilöresurssien sekä muiden tarvittavien resurssien varaamisen, prosessien ja niiden tulosten seurannan, riskien ja mahdollisuuksien määrittämisen sekä tarvittavien toimenpiteiden toteutuksen. (SFS-EN ISO 9000, 7.)

3.2.4 Prosessimainen toimintamalli

Yrityksen koko toiminta nähdään prosesseina ja prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa yritys toimii ja sitä johdetaan niiden prosessien avulla. Prosessit täytyy tunnistaa yrityksen sisällä, jotta voidaan rakentaa toimiva laadunhallinta. Laadunhallintajärjestelmä koostuu nimenomaan näistä prosesseista. Näin tulokset saavutetaan tehokkaammin, kun prosessit on tunnistettu ja ne toimivat yhtenäisenä järjestelmänä. Tällaisen prosessimaisen toimintamallin omaksuminen on tärkeää, koska sillä on paljon erilaisia hyötyjä, esimerkiksi yrityksen suorituskykyä voidaan tehostaa, saadaan tuloksia, jotka ovat yhdenmukaisia sekä ennustettavia ja saavutetaan sidosryhmien täysi luottamus yrityksen johdonmukaisuuteen, vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. (Lecklin & Laine 2009, 39; SFS-EN ISO 9000, 11; Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Kun prosessit on tunnistettu, niistä muodostetaan prosessikartta, josta nähdään konkreettisesti yrityksen tavoitteet. Se voi olla hyvinkin yksinkertainen, mutta siksi juuri se helpottaakin hahmottamaan sen, mistä yrityksessä on kyse. (Lecklin & Laine 2009, 41.)

3.2.5 Parantaminen

Jatkuva parantaminen on myös yksi olennaisimmista laadunhallinnan periaatteista, koska parantaminen on merkki siitä, että yritys on valmis menestymään ja kehittämään omaa toimintaansa. Yrityksen on pystyttävä ylläpitämään suorituskyvyn nykyistä tasoa, luoda uusia mahdollisuuksia sekä reagoida niin sisäisten kuin ulkoistenkin olosuhteiden muutoksiin. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Yritykselle jatkuva parantaminen edistää prosessien suorituskykyä, yrityksen toimintakykyä sekä asiakastyytyväisyyttä. Yritys pystyy myös ennakoimaan paremmin riskejä ja mahdollisuuksia sekä hyödyntämään jo opittuja asioita. (SFS-EN ISO 9000, 12.)

3.2.6 Näyttöön perustuva päätöksenteko

Jotta saavutettaisiin haluttuja tuloksia, on yrityksestä kerättävä informaatiota, joita sitten analysoitaisiin ja arvioitaisiin jälkeenpäin. Laatujärjestelmää rakennetaan juuri niin, että käydään standardissa ilmenevät asiat vaihe vaiheelta läpi ja mietitään miten ne toimivat oman yrityksen kannalta. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Päätöksenteko on mahdollisesti hyvin monimutkainenkin prosessi ja siihen liittyy aina jonkin verran epävarmuutta. Päätöksentekoon sisältyy lähtötietoja monista eri lähteistä ja lähtötietojen tulkinta voi olla melko subjektiivista, eli puolueellista yrityksen suunnalta. Siksi on tärkeää ymmärtää eri syy-seuraussuhteet ja niiden seuraukset. Tosiasiat ja tietojen analysointi johtavat subjektiivisuuden sijaan tasapuoliseen näkemykseen ja päätöksenteon luotettavuuteen. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Kun tällaista näyttöön perustuvaa päätöksentekoa harjoitetaan, päätöksentekoprosessit paranevat kokonaisuudessaan, prosessien suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista on helpompi arvioida, operatiivinen vaikuttavuus sekä tehokkuus paranevat ja päätösten katselmointi ja muuttaminen tulevat olemaan entistä helpompia. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2019.)

Yrityksen tulee selvittää tarkoin omat perusarvonsa ja periaatteet millä tavoin yritys ylipäätään toimii ja nämä asiat olisi hyvä kirjata ylös niin että myös koko muu henkilöstö tietäisi ne. Lisäksi yrityksen tulee määrittää visio ja missio. Visio kertoo sen mihin suuntaan yritys on tulevaisuudessa menossa ja missio kertoo mikä toiminnan tarkoitus on tällä hetkellä. (Lecklin 2006, 36.)

Yrityksen strateginen päämäärä selviää, kun mietitään, mikä on yrityksen markkina-alue, miten yritys erottuu kilpailijoista, millaiseen asemaan tavoitellaan valituilla markkinoilla sekä millaisia ovat yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut. Kun strategiset päämäärät on asetettu, ne ohjaavat toiminnan ja prosessit kohti oikea suuntaa, eli visiota, jonka yritys on määrännyt. Mitä selkeämpiä ne ovat, sitä helpommin nämä strategiat ovat saavutettavissa. (Lecklin 2006, 38-39.)

Yrityksen tulisi myös asettaa strategisia tavoitteita itselleen, joista ilmenee tuotteiden ja toiminnan laadun avaintekijät, jolloin markkina-asema vahvistuu ja sitä voidaan ylläpitää. Strategisia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan mittarien avulla. Tavoitteessa tulisi näkyä se, mitä osa-aluetta pitäisi parantaa ja mikä taas on kunnossa. Hyviä esimerkkejä tällaisista laatutavoitteista ovat toimitusvarmuus jonkun tietyn prosentin mukaan tai asiakasreklamaatioiden maksimi määrä. (Lecklin 2006, 39.)

Laatupolitiikka puolestaan tarkoittaa yrityksen johdon määrittelemää toimintapolitiikkaa, joka kertoo keskeisimmät toimintaperiaatteet ja tavoitteet erityisesti laadun suhteen. Yrityksen johto määrittää laatupolitiikan ja varmistaa, että se soveltuu myös asiakkaiden tarpeisiin. Laatupolitiikka täytyy olla koko henkilöstölle tuttu ja sitä tulee katselmoida säännöllisesti, jotta voidaan varmistaa sen paikkaansa pitävyys ja tehokkuus. (Lecklin 2006, 40.)

4 LAATUJÄRJESTELMÄ

4.1 Laatujärjestelmän määritelmä ja tavoitteet

Laadunhallintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä, jonka avulla yritystä ohjataan laatuun liittyvissä asioissa. Nykyään laatujärjestelmästä käytetään termiä laadukas johtamisjärjestelmä tai sen synonyymiä toimintajärjestelmä. (Lecklin 2006, 29.) Laatujärjestelmä on kuitenkin terminä tuttu ja edelleenkin käytetty, joten tässäkin työssä tullaan ensisijaisesti puhumaan laatujärjestelmästä.

Laatujärjestelmää voivat käyttää kaikki organisaatiot koosta ja toimialasta riippumatta ja sen voi dokumentoida yritykselle sopivaan muotoon. Sertifioitu laatujärjestelmä ei yleensä ole pakollinen, mutta asiakkaat tai muut sidosryhmät saattavat sitä vaatia varsinkin, jos kyseessä on jokin tietty ala tai suuri yritys. Esimerkiksi lääkinnällisten laitteiden valmistuksessa laatujärjestelmä vaaditaan muun muassa turvallisuussyistä. Vaikka suurille yrityksille laatujärjestelmä onkin tavanomaisempi, mikään ei estä pienempää yritystä rakentamaan omaa laatujärjestelmää. Tällöin laadunhallinnassa panostetaan enemmän työn tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, kun taas suuremmissa yrityksissä panostetaan enemmän yhtenevien käytäntöjen luomiseen ja järjestelmälliseen toiminnan ohjaukseen ja sen valvontaan. (Suomi.fi www-sivut 2019.)

Laatujärjestelmän tavoitteena on:

- saada yrityksen toimintaan järjestelmällisyyttä,
- varmistaa tuotteiden, palveluiden sekä prosessien hyvä ja tasainen laatu,
- varmistaa asiakastyytyväisyys,
- parantaa tuottavuutta ja kasvattaa kilpailuetua,
- tukea koko henkilöstöä sekä kehittää heidän osaamista,
- kehittää uusia ideoita
- sekä dokumentoida käytössä olevat ja toimivat menettelytavat.

Laatujärjestelmästä on tarkoitus tehdä yrityksen omanlainen, vaikka se tehdäänkin standardien vaatimusten mukaan. (Lecklin 2006, 29-30; Suomi.fi www-sivut 2019.)

Toimiva ja onnistunut laatujärjestelmä ei tarkoita sitä, että sen tulisi olla suuritöinen ja että se olisi hiottu täydelliseksi jokaista yksityiskohtaa myöten. Olennaista on, että se on yrityksen itsensä näköinen ja että järjestelmä ymmärretään. Se on hyvä apuväline yrityksen johdolle, sillä se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua ja toteuttamista. Kun laatujärjestelmää rakennetaan, on ymmärrettävä, että laatutyö tulee olemaan päättymätön prosessi. Laatujärjestelmän olennainen tarkoitus on toiminnan tukeminen ja kehittäminen, jonka seurauksena asiakkaiden odotukset ja tarpeet täytetään aina vain paremmin. Kun yritys rakentaa laatujärjestelmän ja hakee sertifikaattia, sen ei pitäisi olla ainoa motiivi yritykselle. Kyse on nimenomaan jatkuvasta parantamisesta, joten laatutyö ja laadunhallinta jatkuu sertifikaatin saamisen jälkeenkin. (Kenner 2008; Lecklin 2006, 33.)

4.2 Laatujärjestelmän rakenne

Laatujärjestelmän rakenne vaihtelee yrityskohtaisesti, mutta järjestelmä tulisi aina dokumentoida. Dokumentointi tarkoittaa sitä, että kaikki laatujärjestelmään liittyvät asiat kirjataan sellaiseen muotoon, mikä yrityksen tarpeisiin parhaiten sopii. (Lecklin 2006, 30.) Tässä projektissa laatujärjestelmä rakennetaan verkossa olevaan järjestelmään, jonka tarjoaa ulkoinen yritys.

Laatujärjestelmä pelkästään ei tee yrityksen toimintaa laadukkaaksi, vaan siihen sitoutuneet ihmiset. Keskeistä onnistuneen laatujärjestelmän rakentamisesta tekee yrityksessä toimivien ihmisten sitoutuminen, jolloin koko henkilökunta on mukana laatujärjestelmän rakentamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että he ovat tietoisia yrityksen aikomuksesta rakentaa laatujärjestelmä sekä siihen liittyvistä tavoitteista. Kun laatujärjestelmä on valmis, on näin helpompi ylläpitää laatua ja kehittää sitä myös projektin jälkeen. Siksi laatujärjestelmästä on syytä laatia sellainen, että se vastaa yrityksen tarpeita. Koko henkilöstön on aidosti ymmärrettävä ne hyödyt ja edut mitä laatujärjestelmästä saa, niin yrityksen, asiakkaan kuin työntekijän omasta näkökulmasta katsottuna. (Kenner 2008; Sekki & Niemi 2016, 257.)

Laatujärjestelmän perusperiaatteet ovat yleensä yrityksillä samat, vaikka järjestelmän toteutus ja laajuus olisivatkin erilaisia yritysten kesken. Yrityksen johdon täytyy olla

sitoutunut järjestelmään, koska johto varmistaa sen, että toiminta täyttää vaatimukset ja että järjestelmää kehitetään koko ajan. Jokaisen yrityksen on määritettävä omat perusasiat, kuten yrityksen mission, vision, arvot, laatupolitiikan ja -tavoitteet. Yrityksen on lisäksi tunnistettava sidosryhmien tarpeet ja odotukset sekä arvioitava niiden merkitystä yrityksen toiminnalle ja riskien hallinnalle. (Suomi.fi www-sivut 2019.)

Laadunhallintajärjestelmän myötä yrityksellä on yhtenäiset työtavat ja työn tekeminen tehostuu koko yrityksessä. Yhteisesti määritettyjen prosessien ja työohjeiden avulla työn tekeminen helpottuu ja parhaimmillaan tällainen ohjeistus toimii myös hyvänä perehdyttämisen apukeinona. Laatujärjestelmän rakentamisessa on tunnistettava yrityksen prosessit, määritettävä niiden prosessien järjestys ja vuorovaikutus, varmistettava tarvittavien resurssien saatavuus, seurattava, mitattava ja analysoitava prosesseja sekä suoritettava ne toimenpiteet, joita tulosten saavuttaminen ja jatkuva parantaminen edellyttävät. (Lecklin 2006, 32; Sekki & Niemi 2016, 256.)

Prosessit jaetaan yleensä ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joissa asiakastyytyväisyys alkaa. Ne ovat keskeisiä yrityksen toiminnalle ja liittyvät suoraan asiakkaiden palveluun. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaassa ja päättyy asiakkaaseen eli esimerkiksi myyntiprosessi aloittaa koko ydinprosessin ja se tulee päätymään laskutukseen ja siihen, että asiakas on tuotteen saanut. Tukiprosessit ovat nimensä mukaisesti tukemassa yrityksen toimintaa ja ne luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiseen. Esimerkiksi taloushallinto on monella yrityksellä tukiprosessina. (Lecklin 2006, 130; Tuominen 2010, 21.)

Laatujärjestelmän tarkoitus on seurata toimintaa jatkuvasti, jolloin virheitä ja poikkeamia pystytään havainnoimaan ja sitä kautta korjaamaan ja ennaltaehkäisemään. Kaikki nämä poikkeamat käsitellään säännöllisesti järjestettävissä johdon katselmuksissa. Johdon katselmuksissa pyritään löytämään ratkaisut ongelmiin, joita toimintatavat ja prosessit voivat aiheuttaa, eli juuri mainitut poikkeamat ja virheet. Tällainen jatkuva tarkkailu ja poikkeamien käsittely pitää huolen siitä, että muutoksia prosesseissa ja tuotteissa tehdään tarvittaessa ja näin ollen voidaan pitää toiminta laadukkaana. (Sekki & Niemi 2016, 256.)

4.3 Riskien hallinta

Kun yritys suunnittelee prosesseja, on sen myös määritettävä merkittävimmät riskit ja mahdollisuudet, joita yrityksellä on. Tällainen riskiperusteinen ajattelu on merkittävässä roolissa laatujärjestelmän rakentamisessa. Yrityksen pitää suunnitella sekä toteuttaa toimenpiteitä, joilla se käsittelee eri riskejä ja mahdollisuuksia. Kun riskejä ja mahdollisuuksia käsitellään, lisätään samalla laatujärjestelmän vaikuttavuutta, helpotetaan parempien tulosten saavuttamista ja pystytään ehkäisemään haitallisia vaikutuksia. (SFS-EN ISO 9001, 8.)

Yrityksen on hallittava riskejä jatkuvasti ja siksi riskien analysointi kannattaakin tehdä perusteellisesti. Riskien analysoinnissa voidaan huomioida muun muassa yrityksen strategiset, taloudelliset ja operatiiviset riskit. Riskien analysointi alkaa siitä, kun yritys tunnistaa merkittävimmät riskit. Riskejä on hyvä pohtia hieman tarkemmin ja laittaa ne esimerkiksi suuruusjärjestykseen. Näin pystytään helpommin huomaamaan, mitkä riskit ovat suurimpia ja millaisia toimenpiteitä niille pitäisi suunnitella. Riski ei välttämättä katoa, vaikka sille tehtäisiinkin jotain. On kuitenkin tärkeää suunnitella toimenpiteet, jotta riskiä voidaan pienentää tai hallita, sillä näin se ei pääse kasvamaan liian suureksi. (Aon Finland www-sivut 2019.)

4.4 ISO 9001-standardi

ISO 9001-standardi on laadun varmistamisen yleisstandardi ja sitä voidaan käyttää toimialasta riippumatta. Tämä on yksi yleisimpiä standardeja maailmassa ja sen pohjalta onkin sertifioitu eniten laadunhallintajärjestelmiä. Standardia voidaan täydentää ISO 14001-standardilla, joka on ympäristöstandardi tai sitten ISO 18001-standardilla, joka on TTT -standardi eli Työterveys ja Turvallisuus. (Lecklin & Laine 2009, 245.) Tässä työssä käsitellään kuitenkin vain ISO 9001-standardia, sillä projektissa käytettiin vain tätä mainittua standardia, jolloin Ympäristö- sekä TTT-standardit rajattiin pois.

ISO 9001-standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset, joiden pohjalta laatujärjestelmä rakennetaan. Standardin vaatimuksiin kuuluu dokumentoitu sekä ylläpidettävä laatujärjestelmä. ISO 9001-standardi uusittiin vuonna 2015 ja

tämä uusittu standardi korostaa vielä enemmän johtamista, yrityksen suorituskykyä sekä kriittistä osaamista. Tärkeimpiä painotuksia tässä standardissa on liiketoiminnan sekä laadunhallinnan yhdenmukaisuus, johdon sitoutuminen laatuun, prosessimainen ajattelutapa ja jatkuva parantaminen. Yrityksen tulee varmistaa ja hallita kriittistä osaamista sekä tietotaitoa, jotta se pystyisi täyttämään velvoitteet ja pitämään sidosryhmät tyytyväisinä. Näiden lisäksi myös riskien ja muutosten hallinta ovat tärkeässä roolissa laadunhallinnassa uusitun standardin mukaan. (Lecklin 2006, 32; Lepistö 2017, 86.)

Standardin vaatima laadunhallinta pitää sisällään prosessien määrittämisen ja niiden kuvaamisen, ajantasaisen dokumentoinnin sekä toiminnan mittaamisen ja seurannan. Kun laatujärjestelmä on rakennettu, sitä arvioidaan ensin sisäisellä auditoinnilla ja sen jälkeen vielä ulkoisella auditoinnilla. Auditoinneissa tehdyt havainnot ja poikkeamat käsitellään ja niiden korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen on välttämättömiä laadukkaalle yritykselle. Lopulta ulkopuolinen organisaatio sertifioi valmiin laatujärjestelmän ISO 9001-standardin vaatimusten mukaan ja sillä sertifikaatilla voidaan osoittaa muille sidosryhmille, että yrityksen toiminta täyttää heidän vaatimukset, tarpeet sekä odotukset. (Lepistö 2017, 86; Suomi.fi www-sivut 2019.)

5 LAATUJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAMINEN CASE-YRITYKSELLE

Laatujärjestelmä toteutettiin ulkoisen laadunhallintaan erikoistuneen konsultin järjestelmään. Tämä ulkoinen yritys tarjosi alkuun koulutusta asiaan liittyen ja myös sen jälkeen heiltä sai aina tarvittaessa apua niin sähköpostitse kuin puhelimitsekin. Lokakuun lopussa 2018 järjestettiin alkupalaveri, jolloin koko projekti lähti käyntiin. Tässä palaverissa käytiin läpi laatujärjestelmään kuuluvia asioita ja tutustuttiin standardin vaatimuksiin. Tämän jälkeen työn tekijä on käynyt yrityksen toimistossa tekemässä järjestelmää, sillä näin apua sai aina helposti paikan päällä ja asioita pystyttiin yhdessä pohtimaan. Aina sitä mukaan yrityksen toiminnasta on kirjoitettu järjestelmään, kun niistä on yhdessä keskusteltu ja ratkaisuja löydetty. Aivan projektin alussa käytiin läpi kysymyksiä haastattelun kautta, jotka työn tekijä kokosi Word-pohjaan järjestelmän

ohjeista. Vastauksia pohdittiin yhdessä yrityksen johdon kanssa ja niiden pohjalta työn tekijä alkoi rakentaa laatujärjestelmää. Ne olivat ikään kuin ohjaamassa järjestelmän tekemistä, sillä ne olivat laatujärjestelmän rakentamiseen liittyviä avustavia kysymyksiä. Käytössä oli myös muita laatukonsultin malliesimerkkejä ja ohjeita, joiden pohjalta laatujärjestelmää rakennettiin.

Laatujärjestelmä koostuu kymmenestä eri kansioista, jotka avautuvat alikansioihin. Näistä seitsemän on toimintaa kuvaavia, joiden otsikot näkyvät myös tässä työssä empiirisessä osiossa. Työssä käydään läpi jokainen osa-alue vaihe vaiheelta läpi. Näistä kymmenestä kansioista kolme ensimmäistä ovat soveltamisala, velvoittavat viittaukset sekä termit ja määritelmät. Näissä dokumenteissa kerrotaan, mitä standardeja käytetään ja mitä termejä laatujärjestelmässä sovelletaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nämä dokumentit olivat yleistä tietoa, kun taas jälkimmäiset nimenomaan yrityksen toimintaa. Yritys käyttää ISO 9001-standardia ja velvoittavat viittaukset sekä termit ja määritelmät koskevat ISO 9000-standardia. Velvoittava viittaus tarkoittaa sellaista standardia, joka liittyy niin kiinteästi kyseiseen standardiin, että niiden käyttäminen samaan aikaan on välttämätöntä. Näin ollen, kun käytetään ISO 9001-standardia, käytetään samanaikaisesti ISO 9000-standardia, joka kattaa laadunhallinnan perusteet ja sanaston.

Empiriaosuudessa käsitellään asioita, joita laadittiin laatujärjestelmään, pohditaan miten mihinkin ratkaisuun on päädytty, millaisia apuvälineitä työssä on käytetty ja miten yritys hyötyy tästä.

5.1 Toimintaympäristö

Laatujärjestelmän toimintaosuus aloitettiin toimintaympäristöstä. Tässä vaiheessa pohdittiin, millainen yrityksen toimintaympäristö on ja mitä siihen kuuluu. Laatujärjestelmään tallennettiin alkuun muutamia lauseita esittely yrityksestä. Tähän kuului tietoja siitä, millainen yritys on kyseessä, mitä tuotteita ja palveluita heillä on, milloin toiminta on aloitettu, missä yritys toimii sekä mikä yrityksen liikevaihto on ollut vuonna 2018.

Vaatimukseen kuului ulkoisten ja sisäisten tekijöiden määrittäminen, ja järjestelmään ne kirjattiin tässä vaiheessa. Näillä tarkoitetaan juuri yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia keskeisimpiä tekijöitä. (SFS-EN ISO 9001, 10.) Ulkoiset tekijät, joita yritys tunnisti, olivat lainsäädäntö, kilpailuympäristö, talous sekä markkinatilanne. Sisäisiä tekijöitä ovat arvot, henkilöstöresurssit, tuotantotekniset resurssit, yritys- ja johtamiskulttuuri, tietojärjestelmät ja henkilöstön tietotaito ja pätevyys. Nämä vaikuttavat olennaisesti yritykseen ja esimerkiksi lainsäädäntö on selkeä ulkoinen tekijä, sillä lakien mukaan asiat tehdään. Mikäli jokin lakiin liittyvä muutos tulisi, se vaikuttaisi yrityksen toimintaan riippuen tietysti muutoksen suuruudesta.

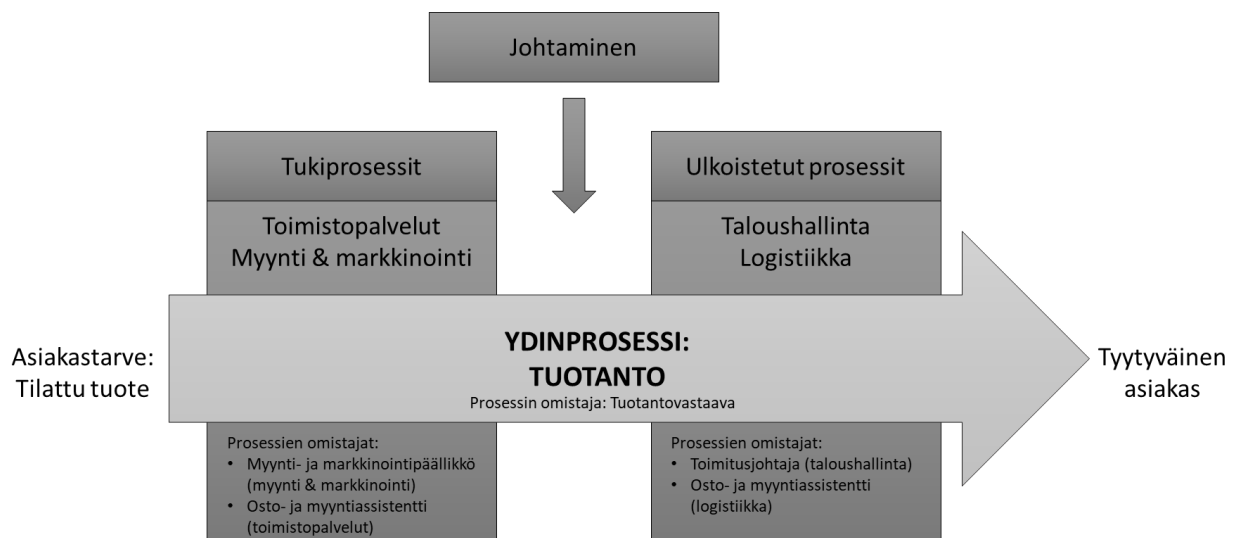
Kilpailuympäristö ja talous sekä markkinatilanne ovat myös selkeitä toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Kilpailu tulisi aina ottaa huomioon samoin talous ja markkinatilanteet ja niitä kannattaakin seurata. Kilpailu- ja markkinatilanteita pohdittiin myös yhdessä ja päädyimme siihen tulokseen, että ne ovat varsin vakaita tällä hetkellä ja näköpiirissä ei ole toistaiseksi muutoksia. Yrityksen johdolla on pitkä kokemus alalta ja alan kehittymistä seurataan jatkuvasti.

Vaatimukseen kuului tunnistaa ne lainsäädännöt, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja ne huomioidaan myös laatu-järjestelmässä. Keskeisimmät yrityksen toimintaan liittyvät lait ovat työaikalainsäädäntö, työturvallisuuslaki ja kirjanpitolaki. Järjestelmässä ohjataan katsomaan ajantasainen lainsäädäntö Finlexin sivuilta ja linkki laitettiin tekstin mukaan.

Standardi vaati määrittämään myös yrityksen keskeisimmät sidosryhmät, ja yritys tunnisti seuraavat sidosryhmät: omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat sekä rahoituslaitokset. Kaikille sidosryhmille asetettiin myös omat vaatimukset, jotka ovat olennaisia laatu-järjestelmän kannalta. (SFS-EN ISO 9001, 11.) Omistajien vaatimukseen kuului yrityksen kannattavuus ja tehokkuus, työllistyminen yrityksessä, tyytyväiset asiakkaat sekä toiminnan kehittäminen niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä. Henkilöstön vaatimuksia ovat työllistyminen yrityksessä, lakien sekä työehtosopimusten mukaiset olosuhteet ja palkkaukset sekä viihtyisä työympäristö. Asiakkaan vaatimuksia ovat kilpailukykyinen hinnoittelu, toimitusvarmuus, joustavuus ja luotettavuus, ammattitaitoinen henkilökunta ja lakien mukaan toimiminen. Toimittajien vaatimukseen

kuului mahdollisimmat suuret volyymit sekä maksukyky. Rahoituslaitoksilla puolestaan vaatimuksia ovat maksukyky ja yrityksen toiminnan kannattavuus.

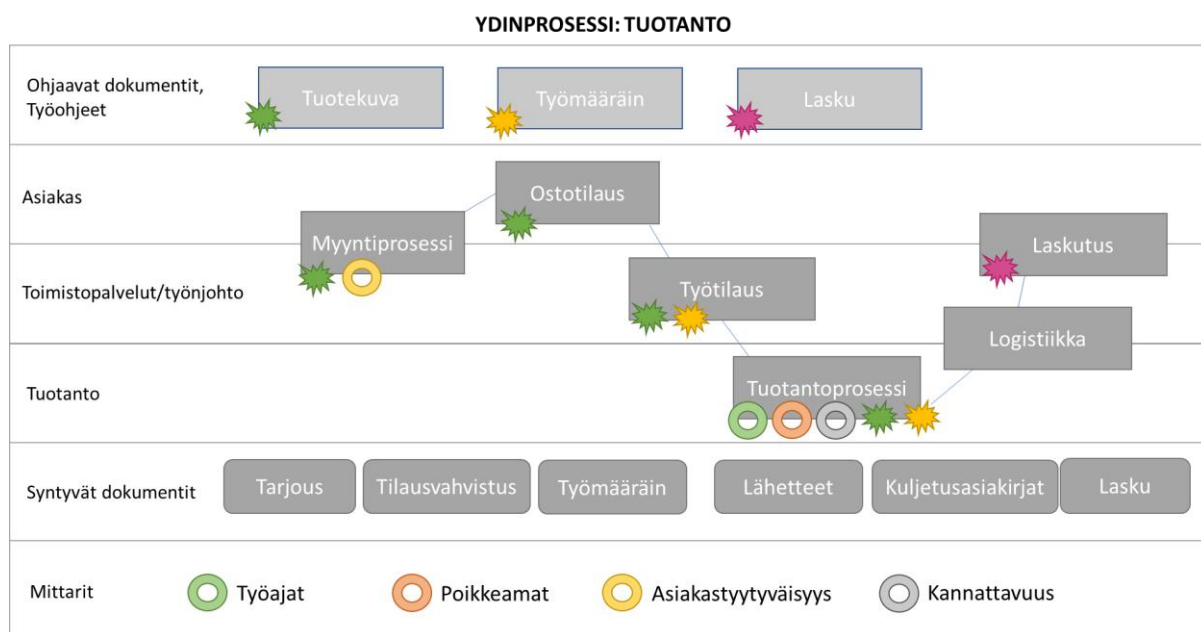
Toimintaympäristöön kuului myös prosessien määrittäminen ja kuvaaminen, joka on ollut alusta lähtien tärkeimpiä tehtäviä laatujärjestelmän suhteen. Ydinprosessi tuotanto valikoitui hyvin pian, sillä se on keskeisin asia yrityksessä. Muita prosesseja mietittiin yhdessä palavereissa. Yrityksen tukiprosessit ovat toimistopalvelut, myynti ja markkinointi, johtaminen sekä ulkoistetut taloushallinta ja logistiikka. Tukiprosesseista logistiikka oli sellainen, jota mietittiin tovi ennen kuin se valittiin, mutta lopulta se tuli kuitenkin useasti esille keskusteluissa, joten sen todettiin olevan yksi keskeisimpiä prosesseja.



Kuvio 3. Yrityksen prosessikartta.

Tärkeimmistä prosesseista laadittiin prosessikartta- sekä kuvaukset. Kuviossa 3 käsitellään yrityksen prosessit kokonaisuudessaan. Siinä näkyy selkeästi ydinprosessi, joka on keskeisin yritykselle. Ydinprosessi alkaa asiakastarpeesta, joka tarkoittaa yleensäkin tilattua tuotetta. Tästä päästään tuotantoprosessiin ja lopputuloksena on tyytyväinen asiakas. Sitä tukevat prosessit ovat toimistopalvelut, myynti ja markkinointi, taloushallinta ja logistiikka. Taloushallinta ja logistiikka ovat ulkoistettuja prosesseja, mutta tärkeässä roolissa yrityksen toiminnassa. Johtaminen on myös yksi tukiprosesseista ja se ohjaa muita prosesseja. Prosesseille on määritelty myös prosessien omistajat, jotka ovat vastuussa prosessien onnistumisista.

Kuviossa 4 esitellään uimaratakaavio, joka laadittiin ydinprosessista. Tämä on tarkempi kuvaus ydinprosessin eri vaiheista ja siihen liittyvistä dokumenteista sekä mittareista. Uimaratakaaviossa on kolme eri tekijää: asiakas, toimistopalvelut/työnjohto sekä tuotanto. Tuotantoprosessi alkaa myyntiprosessista, joka käydään asiakkaan ja toimistopalveluiden/työnjohdon kanssa. Myyntiprosessiin liittyvä ohjaava dokumentti on tuotekuva, josta nähdään valmistettava tuote. Asiakastytyväisyyttä pystytään mittaamaan tässä vaiheessa prosessia esimerkiksi asiakassuhteiden keston mukaan.



Kuvio 4. Uimaratakaavio ydinprosessista.

Tästä jatketaan ostotilaukseen, jonka asiakas tekee, kun hän on valmis tilaamaan tuotteen. Tässä vaiheessa on edelleen tuotekuva mukana. Seuraavaksi toimistotyöntekijä tekee työtilauksen asiakkaan tilaamasta tuotteesta. Ohjaavat dokumentit ovat tuotekuva ja työmääräin, joista näkee mitä tuotannon työntekijän on tehtävä. Prosessi etenee kohti tuotantoprosessia, joka on keskeisin osa tätä ydinprosessia. Tuote tehdään ohjaavien dokumenttien mukaan ja tässä vaiheessa pystytään toimintaa mittaamaan monella eri mittarilla. Näitä mittareita käsitellään vielä tarkemmin kohdassa 5.6 Suorituskyvyn arviointi.

Kun tuote on tehty, kuljetetaan se logistiikkapalveluiden kautta asiakkaalle. Laskutus tehdään, kun tuote on lähtenyt asiakkaalle ja luonnollisesti tämän ohjaava dokumentti on lasku. Uimaratakaaviossa mainitaan myös kaikki ydinprosessissa syntyvät

dokumentit, joihin kuuluu tarjous, tilausvahvistus, työmääräin, lähetteet, kuljetusasiakirjat sekä lasku.

Prosessikuvauksiin on kuvattu tuotanto, myynti ja markkinointi sekä toimistopalvelut, sillä ne ovat keskeisimpiä prosesseja. Prosessit ja niihin liittyvät tehtävät kirjoitettiin tekstimuotoon, jotta dokumentissa nähdään mitä kenenkin tehtäviin kuuluu. Nämä on kaikki tehty samaan PowerPoint-dokumenttiin, prosessikartat kaavioina sekä prosessikuvaukset tekstimuodossa. Dokumentti on lisätty järjestelmään, josta se on sitten helposti saatavilla tarpeen mukaan.

5.2 Johtajuus

Koska johtajuus on tärkeä osa laadunhallintaa, on myös järjestelmään kirjattu johdon tehtävät. Johto on sitoutunut noudattamaan laatujärjestelmää sekä laatimaansa laatu-
politiikkaa. Avoimen viestinnän avulla myös koko muu henkilöstö on tietoinen laadunhallinnasta sekä yrityksen tavoitteista.

Järjestelmään kirjattiin yrityksen arvot ja visio sekä strategia. Yrityksen määrittelemät arvot ovat yhteistyökyky, turvallisuus sekä suunnitelmallisuus. Näihin arvoihin yritys on sitoutunut. Yhteistyökyvyllä tarkoitetaan sitä, että yritys on avoin kaikille uusille kehitysideoilla ja he huomioivat palveluiden kehittämisessä aina asiakastarpeen. He toimivat tasapuolisesti ketään syrjimättä ja heillä on asiallinen asenne kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Turvallisuus arvona merkitsi sitä, että he toimivat lakien ja asiakasvaatimusten mukaisesti ja huomioivat toiminnassaan turvallisuuden ja ympäristön.

Henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta ja kaikki työvälineet pidetään kunnossa. Henkilöstön kesken järjestetään muun muassa erilaisia virkistymispäiviä, jotka ylläpitävät työyhteisön ilmapiiriä. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan, että yritys tuottaa palvelunsa kustannustehokkaasti ja asiakasvaatimusten mukaisesti. Riskit ja hukkatyö minimoidaan, kun panostetaan suunnitteluun, huolellisuuteen ja tehdään kaikki ohjeiden mukaan. Yrityksen missio puolestaan on olla luotettava toimialansa suunnannäyttäjä. Strategiakseen yritys on valinnut kolmivuotisen kasvustrategian ja strategiatyö

toteutetaan kaksi kertaa vuodessa johdon kesken. Yrityksen visio on olla markkinoiden halutuin kumppani.

Yritys on laatinut laatupolitiikan, joka standardin mukaisesti soveltuu yrityksen toimintaympäristöön, luo perustan laatutavoitteille, sisältää sitoutumisen vaatimusten täyttämiseksi ja jatkuvalla parantamisella. Laatupolitiikkaa tiedotetaan henkilökunnalle henkilöstöpalavereissa, jotta se olisi kaikkien tiedossa. Laatupolitiikka voidaan tarvittaessa näyttää myös sidosryhmille. Standardi edellyttää, että laatupolitiikka on ylläpidettävänä dokumenttina ja saatavilla sidosryhmille. (SFS-EN ISO 9001, 13-14.)

Yritys kouluttaa koko henkilöstön laatujärjestelmän käyttöön ja tutustuttaa jokaisen siihen. Tämä tehdään, kun laatujärjestelmä on kokonaisuudessaan valmis, sillä näin on hyvä opastaa kaikki siihen. Myös laatupolitiikka ja tavoitteet käydään silloin kaikkien kanssa läpi, jotta niistä tulisi kaikille tuttuja. Laatupolitiikka sisältää ajatusta siitä millaista palvelua he asiakkailleen pyrkivät antamaan ja millaista asiakaspalvelun tulee olla. Yritys myös kertoo siitä millaista toiminnan tulisi olla ja että yritys seuraa alan kehitystä. Myös ajatuksia siitä millaista tiedonvälitystä ja suhteita he ylläpitävät kaikkiin sidosryhmiinsä.

Standardin mukaan yrityksen tulee määrittellä myös henkilöstön vastuut ja valtuudet ja tämä toteutettiin erilliseen Excel-taulukkoon. Vastuut ja valtuudet-taulukko kuului konsultin malliesimerkkeihin ja sitä sai käyttää työkaluna helpottamaan vastuiden ja valtuuksien valintaan. Taulukkoon on laitettu eri henkilöitä ja alapuolelle on listattu yrityksen eri tehtäviä. Rasti on laitettu ruutuun, jos jokin tehtävä kuuluu henkilön X vastuualueisiin. Esimerkiksi toimistotyöntekijälle kuuluu vastuualueeseen toimiston paperityöt. Tämä apuväline on kätevä, sillä kaikki vastuut ja valtuudet ovat selkeästi esillä. Yrityksen vastuita ja valtuuksia pohdittiin yhdessä palavereissa. Yritykselle toteutettiin myös organisaatiokaavio, josta näkyy mistä yrityksen henkilökunta koostuu.

5.3 Suunnittelu

Riskien ja mahdollisuuksien arviointi ja niiden käsittely kuului toiminnan suunnitteluun. Riskejä analysoitiin Excel-tiedoston avulla, jonka pohjana käytettiin järjestelmässä olevaa malliesimerkkiä. Keskeisimmät riskit määriteltiin ja niiden käsittelyä pohdittiin palaverissa johdon kesken. Mahdollisuudet listattiin myös järjestelmään. Yrityksen mahdollisuuksia ovat muun muassa markkinatilanteiden muutokset sekä uudet raaka-aineet. Kilpailutilanne, lainsäädäntö, toimittajien ongelmat ja luottotappioriski taas todettiin merkittävimmiksi ulkoisiksi riskeiksi.

Riskien arviointia tehtiin riskimatriisin avulla, joka oli Excelissä työkaluna. Sen avulla pystytään arvioimaan riskin suuruutta. Ensin pohdittiin, kuinka todennäköinen riski on arviosta ykkösestä neloseen. Sen jälkeen mietittiin, kuinka suuri vaikutus riskillä olisi samalla arvoasteikolla. Mikäli kumpikin arvo on 1, voidaan todeta, että riskille ei tarvitse tehdä mitään muuta kuin seurantaa sillä todennäköisyys on ja vaikutus ovat molemmat vähäisiä. Jos kuitenkin molempien arvot ovat vaikka 3 tai 4, ovat todennäköisyys ja vaikutus kriittisempiä, jolloin yrityksen on tehtävä suunnitelmia riskin estämiselle tai vähentämiselle. Tämä helpotti paljon riskin analysoimista, koska riskejä oikeasti pohdittiin vakavasti ja niitä halutaan hallita järkevästi.

Taulukkoon kirjattiin riski, riskiluokka mihin riski kuuluu, riskin todennäköisyys ja vaikutus, riskin suuruus, toimenpiteet riskien käsittelyyn, vastuuhenkilö, tavoiteaika- taulu sekä riskiin liittyvä mahdollisuus, mikäli sellainen löydettiin. Esimerkiksi kilpailutilanne kuului liiketoimintariskiin. Riskin kuvaukseen kirjattiin, mistä riski johtuu ja mitä voi tapahtua sen toteutuessa. Tässä tapauksessa kilpailijoille voi tulla muutoksia strategioihinsa, jolloin tämä voi vaikuttaa yrityksen asiakaskuntaan. Riski on mahdollinen ja vaikutus on kohtalainen, jolloin riski on huomioitava ja riskiä on seurattava. Toimenpiteiksi valittiin markkinatilanteen ja kilpailijoiden toimien seuranta. Riskiin liittyy myös mahdollisuus, sillä muutos voi olla myös positiivinen.

Riskejä löytyi hyvin ja niitä analysoitiin yhdessä. Kaikkiin riskeihin löydettiin tapakäsittelä niitä ja tämä todettiin erittäin hyödylliseksi työkaluksi, sillä riskien arviointi helpottui huomattavasti. Laatujärjestelmään kirjattiin myös muutamia yrityksen

vahvuuksia ja heikkouksia. Nämä ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja niitä ei tulla analysimaan tässä työssä.

Yritys määrittäi omat laatutavoitteensa, jotka ovat toimitusvarmuus 95 % sekä asiakasreklamaatioiden määrä 0 kappaletta. Näihin tavoitteisiin pyritään ja nämä ovat koko henkilöstön tiedossa. Toimintasuunnitelma näille tavoitteilla on se, että poikkeamat ja palautteet tullaan aina käsittelemään ja ne pyritään korjaamaan tai ehkäisemään eri toimenpiteillä, jotka määrätään johdon katselmuksissa. Poikkeamien seuranta käsitellään vielä myöhemmin opinnäytetyön osiossa 5.5 Toiminta.

Yritykselle laadittiin myös standardin mukainen suunnitelma laadunhallintaa koskeville muutoksille, mikäli sellaisia tulee. Muutoksen tarkoitus tullaan aina huomioimaan. Tarvittaessa määritellään vastuut ja valtuudet uudestaan. Kaikki prosessit ja niiden toimintaohjeet käydään läpi ja varmistetaan niiden paikkaansa pitävyys. Riskit ja mahdollisuudet käydään myös uudestaan läpi ja varmistetaan aina tarvittavien resursien saatavuus, esimerkiksi työvoiman riittävyys. (SFS-EN ISO 9001, 15.)

5.4 Tukitoiminnot

Yritykselle on tärkeää, että koko henkilöstö ymmärtää laatujärjestelmän tarkoituksen ja kaikki osallistuvat sen ylläpitoon ja kehittämiseen. Uudet työntekijät tullaan aina perehdyttämään työtehtäviinsä. Perusvaatimus osaamiselle on muun muassa hyvät tii-mityöskentelytaidot. Tarvittava osaaminen ja koulutustaso määritellään aina työtehtävien mukaan ennen rekrytointia ja myöhemmin työntekijän kanssa käydään kehityskeskusteluita, joissa selvitetään osaamisen kehitystarpeet.

Standardi edellyttää, että yritys määrittelee tarvittavan infrastruktuurin, jotta se pystyy tuottamaan vaatimustenmukaisia tuotteita ja palveluita. Infrastruktuuri tarkoittaa esimerkiksi rakennuksia, laitteita ja tietotekniikkaa. (SFS-EN ISO 9001, 16.) Yrityksen infrastruktuuriin kuuluu toimistotilojen sijainti sekä tietotekniikkaan, tietoliikenteeseen ja informaatioteknologiaan liittyvät koneet ja laitteet. Nämä kaikki ovat asiakasvaatimusten mukaisia ja riittävällä tasolla tekniikan ja ominaisuuksien osalta. Yrityksellä on myös käytössä toiminnanohjausjärjestelmä.

Prosessien toimintaympäristö on myös määritettävä ja yritys määritteli oman toimintaympäristönsä siten, että ergonomiasta ja turvallisuudesta pidettäisiin huolta. Kaikki koneet ja laitteet pidetään kunnossa ja siisteinä ja niitä myös huolletaan riittävän usein.

Organisaation tietämystä ylläpidetään säännöllisesti sisäisen koulutuksen sekä henkilöstöpalaverien avulla. Tietämys perustuu pitkän kokemuksen ja sisäiseen koulutukseen. Tietoa saadaan lisää alan keskinäisen vuorovaikutuksen, verkostokumppanien ja yrityksen sisäisen ”hiljaisen tiedon” sekä messukäyntien avulla.

Yrityksen on kuvattava vaadittavat pätevyudet. Henkilöstön tulee tietää työtehtäviensä merkitys tuotteiden ja palveluiden tuotannossa ja oman työn merkitys tuotteiden tai palveluiden vaatimusten täyttämässä. (SFS-EN ISO 9001, 18.) Yritys kouluttaa henkilöstönsä konekohtaisesti tekemään siihen kuuluva työ sekä yleisesti yrityksen prosesseihin ja toimintatapoihin. Työntekijä osoittaa pätevyytensä ennen itsenäistä työskentelyään. Työnjohto seuraa työntekijöiden pätevyyttä työtehtäviinsä toteutuneen suorituksen kautta.

Laatujärjestelmän kannalta olennainen sisäisen sekä ulkoinen viestintä on määritettävä. (SFS-EN ISO 9000, 18.) Sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä pyritään avoimeen linjaan viestinnästä vastaa yrityksen johto.

Sisäinen viestintä toteutetaan puolivuositaisilla palavereilla ja tuotannon viikkopalavereilla. Yrityksen tiloissa on myös ilmoitustaulu, johon tulee joitakin viestejä ja ohjeita. Toimintaa koskevat ja tärkeimmät asiat ilmoitetaan aina palavereissa. Toimintajärjestelmään, jonne laatujärjestelmä on rakennettu, on luotu myös käyttäjät yrityksen henkilöstölle. Heillä on siellä lukuoikeudet, jolloin viestintä toteutuu tarvittaessa myös järjestelmän kautta. Myös sähköpostin kautta käydään sisäistä viestintää.

Ulkoiseen viestintään kuuluu tuoteinformaatiot, tiedustelut, sopimukset ja tilaukset sekä asiakaspalautteet. Kanavia tähän viestintään ovat henkilökohtainen yhteydenpito kuten sähköposti ja puhelin, tiedotteet, esitteet, internetsivut sekä messut.

5.5 Toiminta

Asiakkaan vaatimukset ovat toimintojen kannalta keskeisessä roolissa. Yritys on määrittänyt vaatimukset, joita asiakas ei erikseen ole esittänyt, mutta jotka kuitenkin ovat erittäin oleellisia hyvään laatuun pyrittäessä. Yritys varmistaa, että vaatimukset määritetään kunkin tuotteen kohdalla ja ne otetaan huomioon viestinnässä asiakkaan kanssa.

Asiakkaan kanssa tapahtuvassa viestinnässä otetaan huomioon tiedon kulku, jonka tulee olla nopeaa ja suoraa eli tieto muutoksista kulkee aina asianomaisille henkilöille. Viestintä tapahtuu sähköpostitse tai puhelimitse, jolloin asiakirjoja ja tiedostoja lähetetään sähköisesti ja puhelimitse käydyt tiedot vahvistetaan vielä sähköisesti. Asiakas-palautteita saadaan henkilökohtaisten keskusteluiden kautta ja asiakasreklamaatioina.

Yritys on päättänyt, että asiakastyytyväisyyskysely tehdään tarvittaessa, mutta tois-
taiseksi ei ole ollut vielä tarvetta. Koska viestintään liittyvät myös asiakkaan omaisuus-
teen liittyvät asiat, on niiden käsittelyyn tehty ohjeistus henkilökunnan luettavaksi ja
allekirjoitettavaksi. Tätä ohjeistusta säilytetään laatujärjestelmän johdon kansiossa.
Poikkeavia tilanteita varten on selkeät suunnitelmat. Asiakkaalle täytyy heti ilmoittaa
poikkeavasta tilanteesta ja sille tehdään toimintasuunnitelma. Asiakkaalta myös var-
mistetaan menetelmän hyväksyttävyyden.

Tuotteita ja palveluita koskevia vaatimuksia määriteltiin ja ne sisälsivät suoraan ne
vaatimukset, joita asiakkaalla on sekä ne mitä lainsäädäntö edellyttää. Jokaisella asi-
akkaalla on yksilöidyt vaatimukset tuotteiden suhteen ja sen mukaan ne tehdään. Tuot-
teita ja palveluita koskevat lupaukset vaikuttavat myös vaatimusten määrittelyihin.
Tarkemmin kaikki vaatimukset ja lupaukset on yrityksen tekemisissä sopimuksissa.

Mikäli muutoksia tapahtuu tuotteita ja palveluita koskevissa vaatimuksissa, yritys on
määrännyt toimenpiteet myös tällaiselle tilanteelle. Yleensä se koskee toimituspaikan
muutoksia tai vaikka uuden raaka-aineen tarpeesta. Silloin asia katselmoidaan ja siitä
ilmoitetaan kaikille osapuolille, tarvittaessa päivitetään asiakkaalta saadut ohjeistukset
sekä varmistetaan lopuksi, että muutokset on huomioitu käytännössä.

Tuotekehitys tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa aina heidän tarpeidensa mukaan. Suunnittelun ja kehittämisen lähtötietoina käytetään informaatiota, benchmarkausta, taloudellisia analyysyjä, aiempia kokemuksia vastaavan tyyppisistä hankkeista ja kehityskohteen luonteen mukaisia selvityksiä. Kaikki suunnitteluun ja tuotekehitykseen liittyvä taustatieto säilytetään ja yritys myös dokumentoi suunnittelun ja tuotekehityksen tuloksia.

Yritys varmistaa, että kaikki ulkoisesti tuotetut prosessit tai tuotteet noudattavat myös vaatimuksia. Yritys on määritellyt kriteerit arviointiin, alihankkijan valintaan, toimintojen valvontaan sekä ulkoisten toimittajien uudelleenarviointiin. Kriteerien mukaan yritys on toteuttanut myös hyväksytyjen toimittajien luettelon, joka toteutettiin Word-pohjaan. Toistaiseksi arvioitiin vain pari toimittajaa, mutta muita toimittajia tullaan arvioimaan myös jatkossa.

Yritys varmistaa, että ulkoisesti toimitetut prosessit ja tuotteet eivät vaikuta haitallisesti yrityksen kykyyn toimittaa vaatimusten mukaisia tuotteita. Tämä tapahtuu siten, että kontrolloidaan ulkoisesti toimitettuja prosesseja, määritellään eri kontrollikeinot, joiden avulla ulkoinen toimittaja hyväksytään ja varmistetaan ettei mikään tuote mene suoraan ulkoiselta toimittajalta asiakkaalle.

Tarvittaessa yrityksen tulee pystyä jäljittämään tuotanto. Yritykselle määriteltiin muutama keino tähän, ja ne ovat pyrkimys raaka-aineiden ajamiseen järjestyksessä, toiminnanohjausjärjestelmä, aikataulut, palautteet ja poikkeamat ja vastaanottotodistukset. Kun raaka-aineita käytetään järjestyksessä, on jäljittäminen sitä kautta helpompaa. Toiminnanohjausjärjestelmästä pystytään tarkastamaan saldotilanteet ja menekki, jolloin seuranta on helppoa. Aikatauluissa pysytään ja kaikki tilaukseen liittyvät dokumentit arkistoidaan. Myös palautteet ja poikkeamat dokumentoidaan ja vastaanottotodistukset säilytetään.

Asiakkaiden ja ulkoisten toimittajien omaisuutta käsitellään toimintaohjeen mukaisesti, joka laadittiin selkeyttämään, miten tällaisessa tilanteessa tulisi toimia. Esimerkiksi tuotekuvat tuotannon puolella ovat muiden omaisuutta ja niitä tulee käsitellä ohjeistuksen mukaan.

Toimituksen jälkeisiin toimintoihin kuuluu tarvittaessa suoritettavat asiakasvaatimusten mukaiset toimenpiteet ja reklamaatioiden käsittely. Toimitusprosessi päättyy, kun ulkoinen kuljetuspalvelu on noutanut tuotteen ja vienyt sen asiakkaalle.

Yritys ylläpitää dokumentoitua tietoa tuotteiden ja palveluiden luovuttamisesta. Tämä pitää sisällään lähetteet, rahtikirjat, laskut sekä työmääräimet. Näistä näkee sen, että mitä on toimitettu, mihin on toimitettu, kuinka paljon ja milloin on toimitettu. Lisäksi työmääräimistä ilmenee, kuka on hyväksynyt tuotteen toimittamisen.

Poikkeamien seuranta tehdään Excel-taulukkoon, josta näkyy aikajärjestyksessä kaikki poikkeamat, joita on havaittu. Seurantataulukoita on kolme erilaista, jotka käsittelevät toiminnassa tapahtuvat poikkeamat, asiakasreklamaatiot sekä toimittajareklamaatiot. Poikkeamista kirjataan taulukkoon aihe, kirjaaja, havaitsija, tapahtumapäivä, poikkeaman kuvaus, syyt poikkeamalle, toimenpiteet sen korjaamiselle, ennalta estävä toimenpide sekä kustannukset. Poikkeamia käsitellään viikkopalaverissa, jotta tuotanto pysyy ajan tasalla. Yritys käsittelee poikkeavia tuotteita erilaisilla toimenpiteillä. Nämä ovat korjaustoimenpiteet, eristäminen ja rajaaminen, tuotannon keskeyttäminen ja asiakkaalle tiedottaminen. Useimmiten tehdään korjaustoimenpiteet ja tiedotetaan asiakkaalle, mikäli tilanne sen edellyttää, esimerkiksi viivästystilanteissa.

5.6 Suorituskyvyn arviointi

Yrityksessä käytetään erilaisia mittareita, joilla pystytään arvioimaan yrityksen suorituskykyä ja toimintaa. Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimpiä mittareita. Sitä pystytään mittaamaan juuri asiakaspalautteilla sekä myöhemmin myös asiakastyytyväisyyskyselyllä, joka on varsin kattava siihen tarkoitukseen. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan kehityskeskusteluilla, joita käydään esimiehen ja työntekijän kesken. Työaikoja mitataan ja niistä näkyvät henkilöstön poissaolot sekä ylityöt. Yrityksellä on käytössä leimauslaite, joten työaikojen seuranta on helppoa.

Myös yrityksen kannattavuutta mitataan ja seuranta tapahtuu tuloslaskelman ja taseen tunnuslukuja seuraamalla. Poikkeamat ovat myös yksi tärkeimpiä mittareita ja sen

seuranta toteutetaan Excel-taulukkoon aina poikkeaman tapahtuessa. Tuloksia analysoidaan johdon katselmuksissa sekä johdon palavereissa.

Vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja laadun seurannassa käytetään seuraavia kanavia:

- asiakaspalautteet
- poikkeamaraportit
- sisäisen auditoinnin raportit
- johdon katselmuksen tulokset
- tulokset tyytyväisyyttä koskevista mittauksista
- asiaan kuuluvat toimintajärjestelmän dokumentit
- henkilöstö
- prosessien mittaukset
- itsearvioinnin tulokset

Laatujärjestelmää sekä yrityksen toimintaa seurataan säännöllisten sisäisten auditointien avulla. Yritys on laatinut auditointisuunnitelman seuraavalle kahdelle vuodelle, jota he tulevat noudattamaan. Siihen on määrätty koska mitäkin osa-aluetta auditoidaan ja uusi suunnitelma tehdään vuosittain. Sisäiset auditoinnit ovat tärkeitä juuri toiminnan kehittämisen kannalta, sillä niiden avulla pystytään tunnistamaan kehittämistarpeet. Sisäisissä auditoinneissa varmistetaan vastaako yrityksen toiminta sekä laatujärjestelmä standardin vaatimuksia. (SFS-EN ISO 9000, 35.)

Toimitusjohtaja vastaa auditointien suunnittelusta yhteistyössä prosessinomistajien kanssa. Ensimmäinen suunnitelma tehtiin yhdessä yrityksen johdon kanssa. Auditointitiheyteen tulee vaikuttamaan se, miten keskeinen prosessi on ja aiempien auditointien tulokset.

Sisäisen auditoinnin voi suorittaa kuka vain yrityksessä, mutta omaa työtehtävää ei voi auditoida. Auditoinnin suorittaneet henkilöt toteuttavat myös auditointiraportin. Opin- näytetyöntekijä oli auditoinnissa ydinprosessia yrityksen työntekijän kanssa ja siitä laadittiin auditointiraportti.

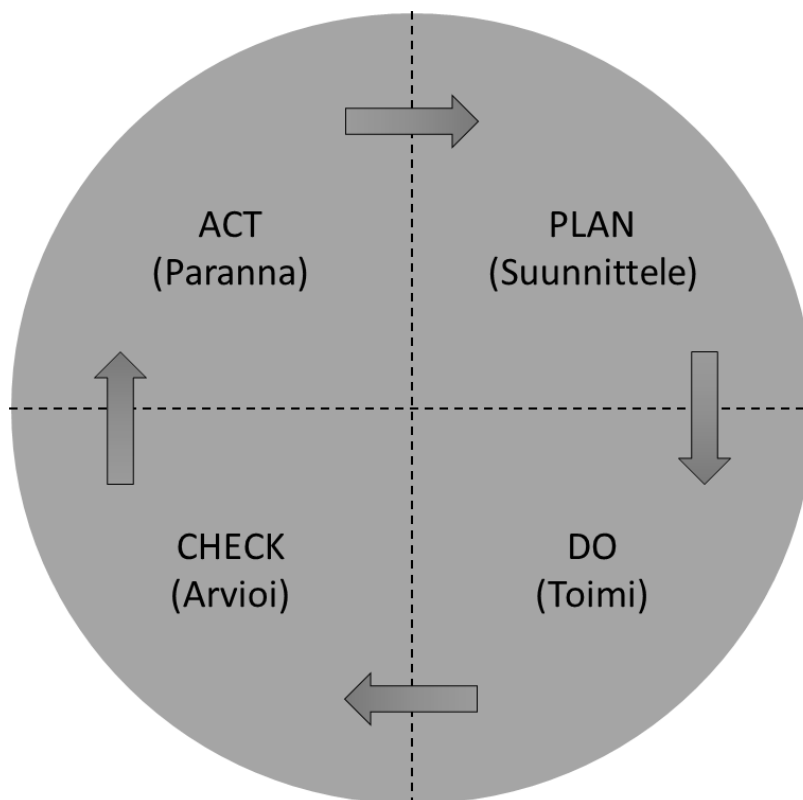
Tämä raportti tehtiin Word-dokumenttiin ja kaikki havainnot ja poikkeamat kirjattiin siihen. Poikkeamille mietittiin sopivat parannustoimenpiteet ja niille määrättiin myös aikataulut. Poikkeamat eivät olleet merkittäviä, mutta sellaisia kuitenkin, että ne on hyvä kerrata henkilöstön kesken. Seuraavassa viikkopalaverissa asiat käytiinkin läpi, jotta jokaiselle on selvää, kuinka tilanteissa toimitaan.

Johdon katselmukset toteutetaan johtoryhmän kesken kerran vuodessa ja katselmukset dokumentoidaan kokouspöytäkirjoihin. Yrityksen johto katselmoi laatujärjestelmää, jotta voidaan varmistaa sen soveltuvuus ja vaikuttavuus. (SFS-EN ISO 9001, 28.) Lähtötietoina näissä katselmuksissa käytetään asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksia, sisäisiä auditointeja sekä poikkeamaraportteja. Tulokset kirjataan ja kaikki muutostarpeet toteutetaan aikataulun mukaan. Kaikki nämä dokumentoidaan, jotta niitä voidaan käyttää myös uusissa johdon katselmuksissa lähtötietoina.

Työn tekijä osallistui ensimmäiseen johdon katselmukseen, sillä katselmus oli tehtävä ennen ulkoista auditointia. Ensimmäisessä johdon katselmuksessa ei vielä ollut paljon huomioitavaa asiaa käsiteltävänä, mutta seuraavissa voidaankin käyttää aikaisempia johdon katselmuksia sekä useampia sisäisen auditoinnin raportteja. Tällä hetkellä raportteja oli kuitenkin vain kaksi ja laatujärjestelmä oli vasta valmistunut. Seuraavat sisäiset auditoinnit toteutetaan jo syksyllä ja myös johdon katselmus pidetään todennäköisesti aiemmin kuin vuoden päästä. Alkuun on hyvä tehdä näitä hieman useammin, jotta laadunhallinta lähtee kunnolla käyntiin.

5.7 Parantaminen

Yritys on määritellyt eri parantamismahdollisuuksia ja se toteuttaa tarvittavat toimenpiteet, jotta asiakasvaatimukset tulevat jatkossakin täyttymään ja jotta asiakastyytyväisyyskin kasvaisi. Jatkuva parantaminen toteutetaan niin, että palveluita kehitetään ja parannetaan laatujärjestelmän avulla sekä henkilöstön osaamista kehittämällä, asiakaspalautteet ja poikkeamat käsitellään heti niiden saavuttua tietoon, ei-toivotut vaikutukset korjataan, estetään ja vähennetään ja laatujärjestelmän suorituskykyä ja tehokkuutta parannetaan. (SFS-EN ISO 9001, 29.)



Kuvio 5. Demingin johtamispyyrä. (Lecklin 2006, 49.)

Kuviossa 5 nähdään Demingin PDCA-johtamispyyrä (PLAN, DO, CHECK ja ACT), jonka avulla pystytään hahmottamaan jatkuvan parantamisen ajatusta. Ensin suunnitellaan, tämän jälkeen toimitaan, sitten arvioidaan sitä mitä on tehty ja lopuksi vielä parannetaan olemassa olevaa. Ympyrän kiertämisen jälkeen lähdetään jälleen liikkeelle suunnittelusta ja jatketaan aina uudelleen ja uudelleen ympyrän kiertämistä. (Lecklin 2006, 48.) Tämä on esimerkki siitä, mitä jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan ja juuri siitä laatuajrjestelmässä on kyse.

Yrityksen johto käsittelee säännöllisesti laatuajrjestelmän soveltuvuutta, sopivuutta ja tehokkuutta tavoitteena jatkuva parantaminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen. Tarkastelu tehdään aina johdon katselmusten yhteydessä. Yrityksen johto tarkastelee analyysien ja arviointien tuloksia ja katselmuksen päätöksiä. Siten voidaan määritellä tarpeet ja mahdollisuudet, joita voidaan käsitellä osana jatkuvaa parantamista.

6 JATKOTOIMENPITEET

6.1 Auditointi

Ulkoiselle auditoijalle tehtiin väliaikaiset tunnukset järjestelmään, jolloin hän sai tutustua siihen ennen auditointia. Auditoija kertoi ennen auditointia sähköpostin välityksellä tietyistä aihealueista, joista keskustellaan auditoinnin aikana. Nämä aiheet olivat laatupolitiikka ja -tavoitteet, pätevyys/osaaminen, poikkeamat, asiakastyytyväisyys, jäljitettävyys, asiakasvaatimukset, sisäinen auditointi, johdon katselmus sekä riskien arviointi.

Ulkoinen auditointi suoritettiin toukokuussa 2019, jolloin käytiin läpi auditoijan mainitsemat asiat ja perusteltiin valintoja. Auditoija löysi yhden poikkeaman sekä muutamia kehitysehdotuksia. Poikkeama tarkoittaa sitä, että se asia laatujärjestelmässä on korjattava mahdollisimman pian, sillä tällöin laatujärjestelmä ei täysin täytä standardin vaatimuksia, jolloin järjestelmää ei voida sertifioida. Kyseessä oli vajaa riskien arviointi työturvallisuutta koskien, joka on tärkeä lainsäädännön osa-alue ja siten vaikuttaa merkittävästi laatujärjestelmän toimivuuteen.

Auditoija lähetti vielä mallipohjan kattavasta riskien arviointilomakkeesta, joka koski nimenomaan työturvallisuutta. Poikkeaman korjaaminen aloitettiin heti seuraavana päivänä ja se saatiin tehtyä. Päivitetty tieto riskien arvioinnista lähetettiin auditoijalle, joka myöhemmin arvioi sen onnistuneisuutta. Tämän jälkeen, mikäli tämä osa-alue on kunnossa, voidaan hakea sertifikaattia, sillä muutoin kaikki oli tehtynä. Auditoija sanoi, että huomasi todella yrityksen sitoutuneen tähän laatujärjestelmään ja jatkuvaan parantamiseen.

Riskejä arvioitiin tuotannon puolella ja se toteutettiin yhdessä toimitusjohtajan sekä kahden tuotannon työntekijän kanssa. Riskien arvioinnissa löydettiin muutamia riskejä, joiden käsittelyille mietittiin toimenpiteitä. Riskien arvioinnin todettiin olevan erittäin hyödyllinen, koska riskien huomaaminen työturvallisuutta koskien on hyvin tärkeää.

Kehitysehdotukset olivat sellaisia asioita, että niitä olisi hyvä miettiä ennen seuraavaa auditointia ja keksiä niille ratkaisuja, sillä näitä tullaan arvioimaan seuraavassa ulkoisessa auditoinnissa. Yrityksen on hyvä lähteä tästä jatkamaan ja kaikki ovat olleet tyytyväisiä laatujärjestelmän tekemiseen, sillä siitä on jo tässä vaiheessa ollut paljon hyötyä. Sertifikaatin saaminen on rajattu tästä työstä pois, sillä työ valmistuu ennen päätöstä. Todennäköisesti tämä kuitenkin saadaan, sillä poikkeama on korjattu ja kaikki oli muuten kunnossa.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita työlle voisi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely, joka auttaa mittaamaan asiakastyytyväisyyttä. Myös ympäristöjärjestelmän tai TTT-järjestelmän lisääminen on yksi vaihtoehto. Yritys saattaakin sen tulevaisuudessa toteuttaa, kunhan laatujärjestelmän käyttöönotto on otettu ensin hyvin haltuun. Työssä on painotettu sitä, että laadunhallinta ja kehittäminen on jatkuva prosessi, mikä on ihan totta, sillä järjestelmää on ylläpidettävä, mikäli toiminnan halutaan olevan laadukasta. Jatkoimenpiteisiin kuuluu siis ensisijaisesti järjestelmän ylläpito ja kehittäminen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Teoriaosassa on käytetty luotettavia laatuun liittyviä lähteitä ja lähteet ovat pääosin melko tuoreita. Joitain vanhempia lähteitä on myös käytetty, mutta tieto on pysynyt kutakuinkin samana, joten ne on todettu muuten hyväksi. Empiriaosuus koostuu palaverista ja haastatteluista saadusta aineistosta, jota apuna käyttäen työn tekijä on kirjoittanut aina sitä mukaan järjestelmään, kun palaverista on käyty. Laatukonsultin tarjoamia ohjeita ja esimerkkejä on myös käytetty apuna sisällön tuottamiseen.

Ulkoinen auditointi tehtiin ja laatujärjestelmän todettiin olevan vaatimusten mukainen, mutta siellä havaittiin yksi poikkeama. Poikkeama kuitenkin on korjattu, joten järjestelmän voidaan katsoa olevan tätä nykyä luotettava.

7 POHDINTA

Projekti on ollut mielenkiintoinen ja erittäin opettavainen. Projektikysymyksiin on löytynyt vastaukset työn aikana ja projektitehtävät on suoritettu. Teoriaosassa löydettiin vastauksia kaikkiin kysymyksiin ja empiriaosa tuki näitä vastauksia. Erityisesti kysymykset ”Mitä kaikkea tulisi huomioida, kun rakennetaan laatujärjestelmää? ja Miten laatujärjestelmä auttaa kehittämään yrityksen toimintaa?” olivat sellaisia kysymyksiä, joihin löytyy vastaus myös empiriaosuudesta. Empiriaosassa ilmeni, että projektitehtävät on suoritettu ja niiden eri vaiheita analysoitiin.

Tavoite saatiin toteutettua, sillä yritys sai käyttöönsä toimivan laadunhallintajärjestelmän, josta tehtiin mahdollisimman yksinkertainen. Projektin aikataulu venyi, sillä välillä oli hankala saada sovittua palaveriaikaa, jolloin kaikki osapuolet pääsisivät paikalle. Laatujärjestelmän valmistumisen ajankohtaa siirrettiin useampaan kertaan, mutta yrityksen johto oli kuitenkin erittäin joustava ja ymmärtäväinen asian suhteen.

Laatujärjestelmän rakentamisessa erityisesti Toiminta-kohta tuotti hankaluuksia, sillä se käsitti hyvin laajan alueen järjestelmästä. Myös standardin tekstiä oli välillä vähän hankala tulkita, sillä se ei ole niin selkeää ja helposti ymmärrettävää tekstiä. Laatukonsultilla oli kuitenkin tarjottavana ohje standardia varten, joka helpotti ymmärtämään joitakin standardin kohtia paremmin.

Koska Case-yritys halusi pysyä nimettömänä, piti opinnäytetyötä kirjoittaessa huomioida myös eettiset kysymykset. Empiriaosuudessa käsiteltiin sellaisia käytännön asioita, joista ei yritystä pysty tunnistamaan. Opinnäytetyön tekstiä on myös näytetty toimeksiantajalle, jotta voidaan olla varmoja siitä, että kaikki ovat tyytyväisiä lopputulokseen.

Yritys hyötyy laatujärjestelmästä ja sen on työn tekijäkin huomannut jo siinä vaiheessa, kun projektia on tehty. Yrityksestä ei ole tässä mittakaavassa dokumentoitu sen toimintaa eikä prosesseja, joten voidaan todeta, että niistä tulee olemaan hyötyä. Yritys ottaa käyttöönsä eri työkaluja helpottamaan laadunhallintaa, kuten esimerkiksi riskien arviointi-taulukko, poikkeamalomakkeet, prosessikuvaukset, toimintaohjeet ja

toimittajalista. Kun nämä kaikki otetaan käyttöön, pystytään laatujärjestelmää helposti ylläpitämään ja siten myös parantamaan.

Projektia on ollut mielekästä toteuttaa ja opinnäytetyöstä voi olla hyötyä myös muille yrityksille, jotka haluaisivat parantaa laadunhallintaansa ja kenties rakentaa oman laatujärjestelmän. Vaikka aikataulua joutuikin projektin aikana muuttamaan ja auditoinnissa huomattiin se yksi poikkeama, on työn tekijä lopputulokseen kuitenkin tyytyväinen.

LÄHTEET

- Aon Finland www-sivut. 2019. Viitattu 8.5.2019. <https://www.aon.com/finland>
- Hoyle, D. 2007. Quality: Management essentials. Oxford; Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Kenner, K. 2008. Laatu järjestelmän rakentaminen – Onnistumisen edellytykset. Viitattu 15.4.2019. <https://www.balentor.fi/laatujaarjestelman-rakentaminen-onnistumisen-edellytykset>
- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lepistö, O. 2017. Laadunhallinnalla tehoa toimintaan. Suomen eläinlääkärilehti: Suomen eläinlääkäriliiton jäsenlehti, 123, 86. Viitattu 1.5.2019. <http://elektra.helsinki.fi.lillukka.samk.fi/se/s/elainlaakari/123/2/laadunha.pdf>
- Logistiikan maailman www-sivut. 2019. Viitattu 13.2.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi>
- Nutburn, M. 2018. The 8 principles of QMS. Viitattu 4.3.2019. <https://www.british-assessment.co.uk/guides/the-8-principles-of-quality-management/>
- Pyzdek, T. & Keller, P. 2013. The handbook for quality management: A complete guide to operational excellence. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Companies.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro.
- SFS-EN ISO 9000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Helsinki: SFS.
- SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Helsinki: SFS.
- Suomen Standardisoimisliiton www-sivut. 2019. Viitattu 5.3.2019. <https://www.sfs.fi>
- Suomi.fi www-sivut. 2019. Viitattu 22.4.2019. <https://www.suomi.fi>
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska: Kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi.